

ГОДИШНИК НА СОФИЙСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ
Психология
Том 105

ANNUAL OF SOFIA UNIVERSITY “ST. KLIMENT OHRIDSKI”
FACULTY OF PHILOSOPHY
Psychology
Volume 105

ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ НОРМИ И ОЧАКВАНИЯ КАТО ЕЛЕМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

АНТОНИЯ ДИМИТРОВА

Катедра „Социална, трудова и педагогическа психология“
antonia.dimitrova@gmail.com

Антония Димитрова. ИЗСЛЕДВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ НОРМИ И
ОЧАКВАНИЯ КАТО ЕЛЕМЕНТ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Статията е структурирана в две части. Първата част разглежда темата за изследване на организационната култура с фокус конкретно върху: 1) развитие на изследователската традиция, 2) сравнителен анализ на количествения и качествения подход към изследване на организационната култура и 3) обобщени данни от проучване на съществуващите количествени и качествени подходи и инструменти за изследване на организационната култура. Втората част описва обхвата, целите и анализ на резултатите от емпирично изследване на реалните и идеални културни норми и очаквания в отдел „Обучение и развитие“ на банка, оперираща на българския пазар, проведено с адаптирана за България версия на „Въпросник Организационна култура“ (ВОК), създаден от „Хюман Синерджистикс Интернешънъл“. Представено е описание на въпросника и основният модел за организационната култура на „Хюман Синерджистикс“.

Ключови думи: количествен подход, качествен подход, поведенчески норми и очаквания, настояща култура, идеална култура, ВОК, конструктивни култури, пасивно/защитни култури, агресивно/защитни култури

Antonia Dimitrova. STUDY OF ORGANIZATIONAL NORMS AND EXPECTATION AS
AN ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The article contains two major parts. The first one presents the topic of organizational culture research. The second part describes the scope, goals and results analysis of an empirical study of

the current and ideal cultural norms and expectation in „Training and Development“ department of a bank operating on the Bulgarian market, conducted using an adapted version for Bulgarian conditions of Organizational Culture Inventory (OCI), developed by Human Synergistics International. Description of the inventory and Human Synergistics' basic theoretical model for organizational culture, are presented.

Keywords: quantitative approach, qualitative approach, behavioral norms and expectations, current culture, ideal culture, OCI, constructive cultures, passive/defensive cultures, aggressive/defensive cultures

Увод

Изследователският интерес към организационната култура не е нещо ново и непознато, но въпреки своята история, за изследователските подходи и инструментарии и днес не е постигнато единство и съгласие. Теоретици и практики от различни области са водили и продължават да водят дебати, от една страна, свързани с дефиниране на понятието организационна култура, и от друга, с подходите и методологията за изследване и анализ на този феномен.

Интересът към изследване на организационната култура се заражда през 30-те, 40-те години на XX в., когато вниманието на изследователите се измества от материалните и формални аспекти на работата към междуличностните взаимоотношения и моралните предпоставки за сътрудничество и привързаност към организацията. Силен тласък на този интерес дава теорията на човешките отношения и изследването на Елтън Мейо в Western Electric Hawthorne plant. Първоначалната цел на това изследване била да се определи влиянието на различните фактори на физическата среда върху продуктивността на работниците. В хода на изследването изследователите установили, че независимо от влошаването на условията в експерименталната група (намаляване на интензивността на светлината, увеличаване на работните часове и др.) работниците увеличавали своята производителност. Също така се увеличавала производителността на участниците и в контролната група. След последващ анализ на получените резултати изследователите установили, че работниците, подбрани за участие в изследването, възприемали изследването като проява на внимание и интерес от страна на изследователите към тях. Така взаимодействието в рамките на групата, груповата динамика и неформалните социални взаимоотношения в рамките на формално структурираната организация били изведени като фактори, влияещи на производителността. Скоро след това организационната и социалната наука възприемат виждането, че за да се установи и изследва един феномен, той трябва да може да се измерва и описва с помощта на установени за целта процедури. Изследователският интерес към организационната култура оцелява, но фокусът му се измества към по-податливите на измерване аспекти, предимно към индивидуалните нагласи към труда. Такъв вид изследвания стават популярни и доминират до края

на 70-те години на XX век. В началото на 80-те години интересът към организационната култура се възобновява с нова сила, като на преден план излиза аргументът, че за да се изследва културата на една организация, е необходим по-задълбочен антропологичен подход, който може да даде на изследователите разбирането за изключително значимите, но често пъти невидими аспекти на организационния живот. Това схващане в голяма степен допринася за разработването на нови, различни перспективи за анализ и изследване на организационната култура, дава тласък на редица изследвания, под негово влияние се създават и развиват различни инструменти за измерване и оценка на организационната култура, както и теоретични модели и концепции за обяснение ролята, значението и характеристиките на организационната култура.

Подходи и инструменти за изследване на организационната култура

Сред различните изследвания традиционно се налагат и утвърждават два основни, противопоставящи се в голяма степен изследователски подхода – качествен и количествен.

Качественият подход залага на различни качествени техники и методи за събиране, интерпретация и анализ на данни за изследвания феномен (като: включено наблюдение, интервю, фокус групи, неформални срещи, дискусии, анализ на документация и др.). Често изтъквано предимство на този подход е, че дава възможност за детайлен и дълбочинен анализ на културата и за изследване на ценностите, вярванията и допусканията, отразяващи дълбоките слоеве на организационната култура. В резултат от прилагане на качествени методи и изследователски подход може да бъде идентифициран богат обхват от динамиката на културата и комплексността вътре в организацията¹. В хода на едно качествено изследване изследователят получава директна и бърза обратна връзка за адекватността на неговия/нейния подход и насока на изследване в дадената среда, както и предимството да проявява гъвкавост по отношение на дизайна на изследването или възможност да адаптира дизайна в съответствие с данните, информацията, идеите, възникнали в хода на изследването. В допълнение събраните данни осигуряват една цялостна картина на организационната култура, обоснована на организационната реалност². Качественият подход като цяло се оценява високо по критериите евристичност, гъвкавост, адаптивност, дълбочинност и реализъм³.

¹ Yauch, C. A., H. J. Steudel. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 2003, 6, № 4, 465-481.

² Sackmann, S. Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. C. L. Cooper, S. Cartwright and C. Earley. Chichester: John Wiley & Sons, 2001, 143-163.

³ Tucker, R. W., W. J. McCoy and L. C. Evans. Can questionnaires objectively assess organizational culture? *Journal of Managerial Psychology*, 1990, № 5, 4-11.

Въпреки очевидните предимства и възможности на качествения подход за изследване на организационната култура, привържениците на количествените методи посочват и редица негови ограничения. Поради дълбочинния си характер качественият подход се определя като отнемащ време както по отношение на събирането на данни, така и по отношение на техния анализ, а често пъти и като скъпо струващ (Ott, 1989; Hofstede, 2001; Sackmann, 2001; Yauch & Steudel, 2003)⁴. Освен това качественият подход изисква чувствителност към тънкостите и сложността на живота, което го прави по-труден за дизайн (Mishra, 2001)⁵. Богатата информация, получена чрез качествено изследване, може да бъде смущаваща и объркваща. Качественият изследователски подход е критикуван и за липса на обективност на данните. От една страна, личният и професионален опит, знанията и предубедеността на изследователя могат да повлияят на наблюденията и направените изводи в изследването. От друга страна, поради по-отворения характер на качествено изследване, участниците в него до голяма степен също могат да влияят на получените данни, например: важни аспекти от изследвания феномен могат да не бъдат разкрити, ако участниците ги възприемат за маловажни или ако ги прикриват съзнателно (Ott, 1989; Sackmann, 2001; Yauch and Steudel, 2003)⁶. Обичайният тесен фокус върху малък, ограничен брой случаи в рамките на едно качествено изследване също е обект на критика поради това, че ограничава възможностите за обобщаване и сравняване на данните. Допуска се, че поради уникалната същност на всяка изследвана среда данните от различни организации трудно могат да бъдат сравнявани и обобщението въз основа на качествени данни е проблем (Sackmann 2001; Yauch & Steudel, 2003)⁷. Вследствие на всичко това предпочитанието към по-лесно измеримите индикатори на културата, които могат да бъдат уловени от въпросник, се превръща в примамлива перспектива както за изследователите, така и за мениджмънта на организациите. С нарастване популярността на организационната култура през 80-те години на XX в. се наблюдава тенденция към по-силна ориентация и предпочитания към количествения подход и инструменти за изследване. От една страна, тази тенденция е отражение на продължаващия стремеж от страна на социалните науки да подражават на естествените науки. От друга страна, интересът към количествения подход и инструменти може да бъде приписан на консултантския опит на много от популярните автори, работещи по темата (Peters & Waterman например), както и на създадените инструменти като Denison

⁴ Цит. по: Jung, Tobias et al. Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. In: *Scothub.org* [online]. 2007, p. 34 [cited 27 February 2013]. Available from: <http://www.scothub.org/Working%20papers/Instruments%20for%20the%20Exploration%20of%20Organisational%20Culture%20-%20working%20paper%202007.pdf>.

⁵ Цит по: Jung, Tobias et al. Цит. съч.

⁶ Пак там, p. 35.

⁷ Пак там.

Organisational Culture Survey; Organizational Culture Inventory, OTCITM. Изборът на количествен подход изглежда по-прагматичен: количествените изследвания могат да бъдат администрирани и оценявани относително бързо. Многочислените данни, получени чрез използването на количествени методи, подпомагат сравненията между организации или групи (Yauch & Steudel, 2003)⁸. В допълнение количествените инструменти позволяват изследване на по-голяма част от организацията.

Един от основните пунктове на критика към количествения подход и инструментариум са ригидните категории, операционализирани от този тип изследвания. Като се имат предвид предварително определените категории, въз основа на които са конструирани повечето въпросници и айтемите, включени в тях, се допуска, че определени важни аспекти на организационната култура лесно могат да останат незабелязани или пренебрегнати. В този смисъл количествените методи не предполагат достигане до неочаквани открития, резултати или данни⁹. Критиците на количествените инструменти изтъкват като техен недостатък и това, че не са в състояние да изследват по-дълбоките равнища на културата като ценности и допускания, а достигат единствено до нейните повърхностни значения и проявления (Easterby-Smith, 1988; Yauch & Steudel, 2003)¹⁰. При използването на въпросници в изследване на организационната култура не се получава информация за мотивите, заложили в отговорите на респондентите, а това поставя под съмнение дали и доколко въпросите и/или твърденията във въпросниците са били интерпретирани по желания начин. Макар и по-лесно администрирани, въпросниците поставят редица въпроси и предполагат определен анализ и допускания, които би следвало да се взимат предвид при тяхното използване. Например ако изследваната извадка потвърждава наличието на хомогенна култура, възниква въпросът дали тези данни отразяват културата на цялата организация, или са валидни само за съответната субкултура или субкултури, представлявани от респондентите. Фокусът върху конкретни дименсии, от друга страна, може да подсили убеждението и разбирането за културата като нещо дадено и статично. Получените числени и статистически обосновани данни, от своя страна, придават на оценката на културата изкуствено значение на точност, често подсилващо недостатъците на лонгитюдните изследвания. Поради факта, че са „администрирани“ като диагностичен тест или решение, подобни инструменти могат лесно да подкрепят грешното допускане, че промяната на културата е винаги възможна и относително лесна. Част от критиците на количествения подход изтъкват присъщата субективност на културата като естествена бариера пред

⁸ Цит. по: Jung, Tobias et al. Цит. съч., р. 36.

⁹ Mallak, Larry et al. Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2003, 16, № 4: 180–190.

¹⁰ Цит. по: Jung, Tobias et al. Цит. съч.

количествените инструменти за изследване. Geertz¹¹ се позовава на твърдението на Goodenough, че културата „е в умовете и сърцата на хората“ и от тази гледна точка може да се твърди, че има безброй форми, както и множество възможни субективни интерпретации, следователно не може да бъде количествено измервана.

В обобщение можем да кажем, че качественият и количественият подход предоставят както различни възможности, така и различни ограничения. Двата подхода генерират фундаментално различен тип данни. Изборът между двете парадигми в основата си представлява избор между дълбочина и обхват на данните.

За целите на реформа в National Health Service (NHS) екип от изследователи (T. Jung, T. Scott, Hto. Davies, P. Bower, D. Whalley, R. McNally and R. Mannion) стартира проект, който има за цел да идентифицира и анализира съществуващите инструменти и подходи за изследване на организационната култура. Във връзка с основните цели на проекта се провеждат две отделни проучвания чрез електронно търсене по ключови думи в 11 бази данни: *ABI Inform*, *COPAC*, *CINAHL* (Cumulative Index of Nursing & Allied Health), *EMBASE*, *Emerald*, *HaPI* (Health and Psychosocial Instruments), *HMIC* (Healthcare Management Information Consortium), *Medline*, *PsychInfo*, *Science Citation Index*, *Social Science Citation Index*). Първото проучване, проведено през декември 2005, което има за цел да идентифицира количествени и качествени инструменти и подходи за изследване и оценка на организационната култура, публикувани след 2001 г., открива 6762 потенциално релевантни публикации. Второто проучване, реализирано през февруари 2006 г., идентифицира 5613 потенциално релевантни публикации относно качествени инструменти, публикувани преди 2001 г.¹²

Въз основа на данните от двете проучвания изследователите идентифицирали 70 различни инструмента (*приложение А*). Всички инструменти, до които изследователите получили достъп, съдействие и необходимата психометрична информация от страна на авторите и/или правноносителите – общо 48¹³, били категоризирани и оценени според рамката за оценка, използвана в проекта и включваща следните седем групи показатели и психометрични критерии:

- Description: Country of origin, Development date, Available versions, Stated definition and/or intended conceptual model of culture, Intended purpose for measure, Format, Dimensions, items and response scale, Level of measurement, Procedure for deriving scale scores, including aggregation procedures, Methods used in item generation and reduction, Methods used in item reduction and modification;

¹¹ Geertz, Clifford. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, a Member of the Perseus Books Group, 1973, p. 11.

¹² Jung, Tobias et al. *Instruments for the Exploration*, p. 9.

¹³ В приложение А отбелязани със *

- Appropriateness: Face validity; Acceptability; Feasibility; Susceptibility to systematic bias;
- Reliability: Internal consistency, Reproducibility over time (test-retest), Reproducibility over respondents (inter-observer);
- Validity: Content, Criterion, Predictive/concurrent, Convergent, Discriminative, Cross-cultural, Dimensional structure;
- Responsiveness;
- Interpretability: Norms, Calibration;
- Applications¹⁴.

За инструментите, изключени от анализа, изследователите не получили достъп или допълнителна информация или отговор или съдействие от техните автори и/или правоносители.

От направения анализ на идентифицираните инструменти и подходи могат да бъдат изведени следните тенденции и изводи¹⁵:

- Сред различните инструменти и подходи за изследване на организационната култура се наблюдава голямо методологично разнообразие.
- Преобладаващият подход и предпочитани инструменти за изследване на организационната култура са въпросниците, обикновено тип самостоятелно попълване.
- Различните инструменти трудно се разграничават един от друг поради тенденция на дублиране или припокриване в техните наименования, като например: Hospital Culture Questionnaire и Hospital Culture Scales или Organisational Culture Inventory и Organisational Culture Survey или Organizational Assessment Survey (OAS), използвано като наименование и в MetriTech, и в United States' Office of Personnel Management (OPM).
- Идентифицирането и разграничаването на различните инструменти е трудно и вследствие на установена тенденция на разработване на различни версии на въпросниците от различни автори. В някои случаи като например с въпросниците Organizational Assessment Survey (OAS) или Organizational Culture Profile (OCP) версиите могат да бъдат различени въз основа на заложените в тях дименсии на културата. Например OCP на Ashkanasy et al.'s (2000) изследва дименсиите лидерство, структура, иновации, ефективност на работата, планиране, комуникация, външна среда, хуманистична работна среда, развие на индивидите и социализация на входа, докато Organisational

¹⁴ Пак там., р. 13.

¹⁵ Jung, Tobias et al. Instruments for the Exploration.

Culture Profile (OCP) на O'Reilly¹⁶ се концентрира върху иновации и поемане на риск, внимание към детайла, ориентация към резултати, агресивност и конкурентност, подкрепа, фокус върху израстване и признание, ориентация към екипно сътрудничество и решителност. В други случаи обаче и дименсиите, и общата концептуална рамка на различните версии са еднакви, като се наблюдава много лека вариация по отношение на въпросите/твърденията или използваната методология: например Organisational Culture Profile (OCP) на O'Reilly е променен от други автори чрез редуциране на айтемите и чрез промяна на методологията от Q-метод на Ликърт скала. По подобен начин в рамките на Competing Values Instrument for Organisational Culture (CVF) съществуват няколко версии, които се различават по броя на айтемите, включени в тях и/или използваната методология. В малко случаи различията между версиите са отразени чрез преименуване на инструмента, както например Nursing Work Index (NWI) и Nursing Work Index – Revised (NWI-R). Такива случаи обаче са по-скоро изключение, отколкото правило, по-често различните версии на въпросниците съществуват под едно и също наименование.

- Наблюдава се висока степен на заимстване и обединяване сред инструментите като например: Organisational Culture Profile (OCP) на O'Reilly формира основата на Tepeci's Hospitality Industry Culture Profile (HICP); Competing Values Instrument for Organisational Culture от Zammuto and Krakower (1991) е част от National VA Quality Improvement Survey (NQIS), докато версията на Competing Values Instrument for Organisational Culture, разработена от Quinn и Spreitzer (1991), е част от Organisational Assessment Survey for Improvement in Neonatal Intensive Care (NIC/Q 2000).¹⁷ В комбинация с другите терминологични трудности ясното разграничаване на един инструмент от друг в много случаи е почти невъзможно.

¹⁶ O'Reilly, C. et al. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 1991, 34, № 3, 487–516.

¹⁷ Цит. по: Jung, Tobias et al. Цит. съч., р. 19.

ПРИЛОЖЕНИЕ А: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ:	
<ul style="list-style-type: none"> • Assessing Learning Culture Scale * • Assessment of Organizational Readiness for Evidence-Based Health Care Interventions • Competing Values Framework * ✓ Competing Values Instrument for Organizational Culture [Chang and Wiebe] ✓ Competing Values Instrument for Organizational Culture [Howard] ✓ Competing Values Instrument for Organizational Culture [Quinn and Spreitzer] • NIC/Q 2000 Tool ✓ Competing Values Instrument for Organisational Culture [Zammuto and Krakower] ✓ National VA Quality Improvement Survey (NQIS) ✓ Organisational Culture Assessment Instrument (OCAI) [Cameron and Quinn] • Contextual Assessment of organizational Culture (CAOC Approach) • Core Employee Questionnaire • Corporate Culture Questionnaire * • Culture Gap Survey • Culture Snapshot • Culture Survey [Mackenzie] * • The Cultural Audit * • Cultural Assessment Survey * • Cultural Consensus Analysis (CCA) * • Denison Organisational Culture Survey (DOCS) * • Five Window Culture Assessment Framework • FOCUS Questionnaire * • General Practice Learning Organisation Diagnostic Tool * • Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) Culture Scales * • Group Practice Culture Questionnaire * • Hofstede's Measure of Organisational Culture * ✓ Hofstede's Measure of Organisational Culture (Organisational Practices) ✓ Hofstede's Measure of Organisational Culture (Values) • Hospital Culture Questionnaire * • Hospital Culture Scales * • Hospitality Industry Culture Profile (HICP) * • Inventory of Polychronic Values (IPV) • Japanese Organisational Culture Scale (JOCS) * 	<ul style="list-style-type: none"> • Norms Diagnostic Index * • Nurse Medication Questionnaire * • Nurse Self-Description Form (NSDF) * • Nursing Unit Cultural Assessment Tool (NUCAT) * • Nursing Work Index (NWI)/Nursing Work Index – Revised (NWI-R) * • Organisational Assessment Survey (OAS) [MetriTech] * • Organisational Assessment Survey (OAS) [OPM] * • Organisational Commitment Questionnaire (OCQ) • Organisational Culture and Core Task (CULTURE) Questionnaire * • Organisational Culture Assessment Instrument (OCA) • Organisational Culture Inventory (OCI) * • Organisational Culture Profile (OCP) [Ashkanasy] * • Organisational Culture Profile (OCP) [O'Reilly] * • Organisational Culture Questionnaire [Harrison] * • Organisational and Team Indicator (OTCI) * • Organisational Culture Survey * • Organisational Development Questionnaire (IDQ) * • Organisational Norms Opinionnaire (ONO) * • Perceived Cultural Compatibility Index (PCC) * • Perceived Organisational Culture * • Personal, Customer Orientation, Organisational and Cultural Issues (PCOC) Model * • Practice Culture Questionnaire (PCQ) • Questionnaire of Organisational Culture (QOC) • School Quality Management Culture Survey * • School Values Inventory Form-I (SVI Form-I) * • School Work Culture Profile (SWCP) * • Thomas' Questionnaire on Organisational Culture * • Time Dimension Scales * • van der Post Questionnaire * • Wallach's Organisational Culture Index • Ward Organisational Feature Scales (WOFS) • Women Workplace Culture Questionnaire (WWQ) * • Work Culture Assessment Scale
ПРИЛОЖЕНИЕ А: КАЧЕСТВЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И ПОДХОДЫ:	
<ul style="list-style-type: none"> • Concept-Mapping and Pattern-Matching Approach • Critical Incident Technique • Ethnography • Grid/Group Model • Interactive Projective Test (IPT) • Interviews 	<ul style="list-style-type: none"> • Laddering • Metaphorical Analysis • Narratological Approach • Repertory Grids • Semiotics • Storytelling

- Според заложените цели въпросниците могат да бъдат обособени на самостоятелни и диагностични инструменти. Самостоятелните инструменти дават възможност да се използват или единствено с цел изследване на организационната култура, или като част от по-мощен процес на промяна на културата в организацията. „Диагностичните инструменти“, създадени с цел да идентифицират и оценяват съществуващата организационна култура/и, се използват с цел промяна или обновяване на организационната култура в съответствие с характеристиките, асоциирани с високоефективните култури (напр. Denison Organisational Culture Scale и Organizational Culture Inventory (OCI)).
- Част от въпросниците са конструирани въз основа на дименсионалния подход, други – на типологичния подход. Дименсионалните въпросници отразяват и измерват множеството от измерения или дименсии, представени в определенията на организационната култура. Обхватът от дименсии в различните инструменти варира от една (напр. в Cultural Consensus Analysis, Perceived Cultural Compatibility Index) до над 10 (например в „Culture Survey – 12 дименсии, Van der Post Questionnaire – 15 дименсии); като в повечето случаи се използват девет дименсии (например GLOBE, Group Practice Culture Questionnaire, Hospitality Industry Culture Profile).
- В типологичните инструменти в зависимост от доминиращите характеристики организационната култура се категоризира според предварително определени организационни типове. Използваните типологии най-често се разделят на общоописателен тип, където става дума за хомогенни, хетерогенни, балансиращи или противоречиви култури (например в The Cultural Audit), или основани на психологически понятия – обикновено архетипите на Юнг, където културите се отнасят към множество типове като например Hero, Animus, Trickster или Sage (Interactive Projective Test (IPT) или Organizational and Team Culture Indicator™ (OTCITM)).
- Традиционно изследователският интерес към организационната култура е силно доминиращ в секторите бизнес, здравеопазване и образование. Това до голяма степен отразява контекста, в който инструментите са били създадени, както и контекста, в който са били прилагани.
- Въпреки че част от инструментите са създадени за конкретна среда или определена професионална група като Thomas' Professional Accounting Sub-Culture Questionnaire например и не могат да бъдат приложени в друг контекст, фокусът на по-голяма част от идентифицираните в проекта въпросници е или определен тип култура, или общата организационна култура, което ги прави по-широко приложими.

Изследването на организационната култура е сложна и предизвикателна задача, съпроводена с редица трудности, но и с редица възможности. Изборът на подход и методология на изследване е първата и може би най-предизвикателна изследователска задача. Всички въпроси, свързани с дизайна на изследването (от избора на обект, през подбор на методите за събиране и анализ на данните, до обобщаване на резултатите и изводите от изследването), намират един-единствен отговор – зависи. На първо място зависи какво изследователят има предвид под „култура“ и „изследване“, зависи от това какви са конкретните цели на изследването, за какво, от кого и как ще бъде използвана събраната информация и данни, какви източници на данни са достъпни и налични, какви ресурси ще бъдат необходими, какви са настоящите потребности на организацията и пр. И в този контекст правилният критерий за избор на методология би следвало да бъде основан на изследователските цели и задачи, а не на субективното отношение или предубеденост на изследователя към различните инструменти и подходи.

Изследване на организационните норми и очаквания като елемент на организационната култура: цели и метод на изследването

Цели

- Идентифициране на доминантните културни норми и очаквания на организацията към членовете на отдел „Обучение и развитие“ в банка X;
- Идентифициране на желаните/идеални културни норми за отдела, обект на изследване;
- Идентифициране на потенциални сфери за подобрене, развитие или промяна.

Респонденти и процедури

Обект на настоящото изследване е отдел „Обучение и развитие“ на банка X, оперираща на българския пазар. В изследването участваха шестима респонденти, представляващи 100% от състава на служителите в изследвания отдел. Всички респонденти са попълвали самостоятелно БОК (OCI) за оценка на съществуващите към момента на попълване организационни норми и очаквания като елемент на настоящата култура в отдела. Трима (50%) от респондентите съвместно чрез групова дискусия с консенсус са дефинирали идеални организационни норми и очаквания като елемент на идеалната култура в отдел „Обучение и развитие“, попълвайки същия въпросник.

Метод на изследване

В изследването е използван въпросникът БОК (OCI). Създаден като част от интегрирана диагностична система за индивидуална и организацион-

на диагностика, промяна и развитие, въпросникът е собственост на Human Synergistics@. Въпросникът за организационна култура (ВОК) измерва начините, по които от членовете на организацията се очаква да мислят и да се държат по отношение на техните задачи и спрямо другите хора в организацията¹⁸ или „поведенческите норми и очаквания, формирани отчасти от споделените ценности и вярвания, които ръководят членовете на организацията в начините, по които те би трябвало да подхождат в своята работа и да взаимодействат помежду си“¹⁹.

Въпросникът съдържа 120 твърдения, отразяващи 12 скали от по 10 твърдения всяка. Твърденията, включени във въпросника, описват различни поведения или норми, които организацията очаква от своите членове. По 5-степенна скала респондентите посочват степента, в която всяко поведение „помага на хората да „се впишат в организацията и да отговорят на очакванията“. Описаните поведения са обособени в 12 различни, взаимосвързани норми и организационни очаквания: (1:00) хуманистично-насърчаващи (humanistic-encouraging); (2:00) сдружаващи (affiliative); (3:00) одобрение (approval); (4:00) конвенционални (conventional); (5:00) зависими (dependent); (6:00) избягващи (avoidance); (7:00) опозиционни (oppositional); (8:00) власт (power); (9:00) състезателни (competitive); (10:00) перфекционистични (perfectionist); (11:00) постижения (achievement); (12:00) самоактуализация (self-actualising) (вж. Фиг. 1). Някои от културните норми, измервани от ВОК (ОЦИ), са положителни и подкрепящи изграждането и поддържането на конструктивни междуличностни взаимоотношения в организацията, ефективно решаване на проблемите и личностно израстване на отделните членове; докато други норми са дисфункционални и могат да доведат до ненужни конфликти, неудовлетвореност и симптоми на напрежение от страна на организационните членове. По-конкретно 12-те различни културни норми, измервани чрез ВОК, са обособени/организираны в три големи (обща) типа култури:

- Конструктивни организационни култури, в които членовете се насърчават да взаимодействат помежду си и да подхождат към задачите по начин, който би подпомогнал постигането на висококачествени резултати и взаимоотношения и удовлетворяване на потребности от по-високо равнище (удовлетвореност) (включва култура на Постигания, култура на Самоактуализация, Хуманистично-насърчаваща и Сдружаваща култура);

¹⁸ Cooke, R. A., D. M. Rousseau. Behavioural norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organization Studies*, 1988, № 13, p. 252.

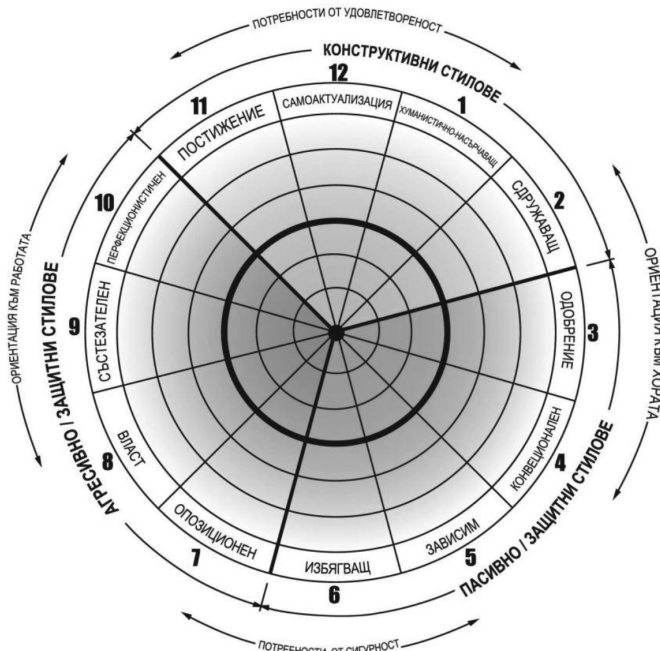
¹⁹ Cooke, R. A., J. L. Szumal. Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, 1993, № 72, 1299–1330.

- Пасивно/Защитни организационни култури, в които членовете вярват, че трябва да взаимодействат с другите защитно, по начин, който не застрашава тяхната лична сигурност (включва култура на Одобрение, Конвенционална култура, Зависима и Избягваща култура);
- Агресивно/Защитни организационни култури, в които от членовете се очаква да подхождат към задачите по силов начин, за да защитят своя статус и сигурност в организацията (включва Опозиционна култура, култура на Власт, Състезателна и Перфекционистична култура²⁰ (вж. Фиг. 2).

Типовете организационна култура, измервани от ВОК, имат директно влияние върху дейността на членовете и функционирането на организацията и емпирично доказано са свързани със значими последствия като удовлетвореност на сътрудниците, мотивация, екипна работа, качество на продуктите/услугите и други критерии на организационна ефективност (напр. ефективност на продажбите). Тези очаквания или културни норми са резултат и биват подсилени от организационните структури, системите за управление на човешките ресурси, стиловете на управление и други фактори, които могат да бъдат променяни – поне до определено равнище – от хората, заемащи управленски позиции и отговорни за решенията в организациите. Въпросникът е преведен на различни езици и прилаган в редица организации в различни държави по цял свят, включително производствени, високотехнологични фирми, лаборатории за изследване и развитие, образователни и здравни институции, държавни структури и доброволчески организации. В продължение на развитието на въпросника повече от 2 000 000 души в повече от 900 организационни звена са попълвали ОСІ.

Индивидуалните резултати по културните норми, измервани от въпросника, се обобщават на организационно ниво и се нанасят върху кръгова диаграма, наречена Сиркумплекс.

²⁰ Szumal, Janet L. Organizational Culture Inventory Interpretation & Development Guide. Human Synergistics/Center for Applied Research, 2003



Фиг. 1. Сиркумплекс – Норми

Резултатите, нанесени върху сиркумплекса, могат да бъдат сравнени с резултатите на 5685 членове на други организации. При нанасяне на суровите резултати (raw score) за всяка от групите културни норми върху сиркумплекса данните за конкретната организация се превръщат в перцентилни балове (percentile score), съотнесени към резултатите на други 551 организационни звена. Затъмненият пръстен в центъра на сиркумплекса представлява 50-ия процент. Резултати под 50-ия процент са ниски резултати спрямо резултатите на другите организации и отразяват слаби или умерени норми и очаквания. Резултати, попадащи над 50-ия процент, са високи резултати в сравнение с другите организации и отразяват умерени или силни норми и очаквания²¹.

Културните норми са разположени така, че тези в горната част на сиркумплекса отразяват очаквания и норми на поведение на организацията, ориентирани към задоволяване на потребности от по-високо равнище на нейните членове (постижения, самоактуализация, сдружаване, израстване и удовлетвореност); тези в долната част на сиркумплекса отразяват очаквания към членовете на организацията и поведения, фокусирани върху удовлетворяване на потребности от по-ниско равнище (сигурност, самозащита, избягване на неуспехите). Културните норми, разположени от дясната страна на сиркум-

²¹ Szumal, Janet L. Цит. съч., р. 10.

плекса, отразяват очаквания и поведения, насочени към взаимодействие с другите и свързани със загриженост и интерес към хората; а тези, разположени от лявата страна на циркумплекса, отразяват очаквания за ориентирано към задачите/целите поведение. Разграничението между удовлетвореност и сигурност и между хора и задачи определя трите основни групи културни норми, измервани от ВОК: Конструктивни, Пасивно/Защитни и Агресивно/Защитни.



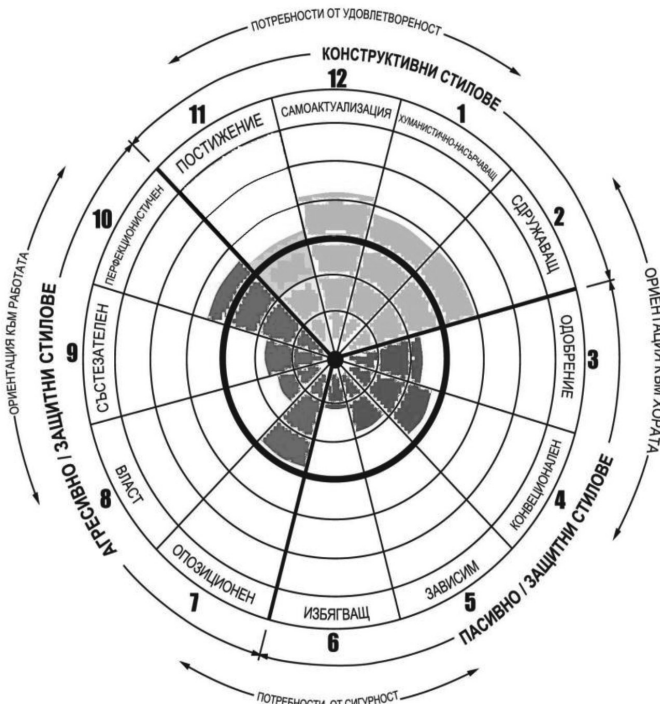
Фиг. 2. Основни типове организационна култура: конструктивни (сини), пасивно/защитни (зелени), агресивно/защитни (червени)

Резултати и дискусия

ВОК е попълван от 6 човека, членове на отдел „Обучение и развитие“ в банка X, за оценка на настоящите/действащи/реални културни норми и очаквания на организацията към отдела. Обобщените данни показват доминантните и субдоминантните културни норми, характеризиращи действащата реална организационна култура в отдела, като същевременно обобщените резултати показват силата на 12-те норми на поведение, асоциирани с различните типове култури.

Същият инструмент (ВОК) е използван за измерване и на идеалната/желана култура от гледна точка на желаните норми на поведение, които членовете на отдела вярват, че би следвало да се очакват и изискват от тях. Анализът на

идентифицираните различия между доминантните настоящи и доминантните желани културни норми в изследваната извадка е отправна точка за идентифициране на потенциалните области за подобрене, развитие или промяна. В дискусията след представяне на резултатите се обсъждат също така и потенциални лостове за реализиране на предложените промени с цел повишаване ефективността на културните норми в отдела.



Фиг. 3. Обобщен профил Настояща култура (Current culture)
N = 6

Таблица 1. Доминантни и субдоминантни норми на настоящата култура

Доминантни съществуващи норми – култура на Самоактуализация	Субдоминантни настоящи норми на Сдружаваща култура
<ul style="list-style-type: none"> • Креативност и независимост • Качество пред количество • Балансирана ориентация (и към задачите, и към хората) • Личностно израстване 	<ul style="list-style-type: none"> • Сътрудничество • Загриженост за хората • Честност и отдаденост в комуникацията и работата с другите

Резултати настояща култура (норми и очаквания) отдел „Обучение и развитие“ N = 6

Таблица 2. Резултати/интензивност на настоящите норми. Конструктивни култури

Конструктивни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Хуманистично-насърчаваща	70%	40	Умерена
Сдружаваща	70%	43	Умерена
Постигжения	55%	38	Умерена
Самоактуализация	80%	39	Висока

Таблица 3. Резултати/интензивност на настоящите норми. Пасивно/Защитни култури

Пасивно/Защитни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Одобрение	35%	24	Умерена
Конвенционална	40%	26	Умерена
Зависима	20%	25	Ниска
Избягваща	10%	13	Ниска

Таблица 4. Резултати/интензивност на настоящите норми. Агресивно/Защитни култури

Агресивно/Защитни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Опозиционна	45%	21	Умерена
Власт	17%	17	Ниска
Състезателна	20%	16	Ниска
Перфекционистична	60%	31	Умерена

Високи резултати по скалата Самоактуализация (Конструктивна култура) характеризират организации, които ценят креативността, качеството пред количеството и са ориентирани както към постигане на задачите, така и към личностното развитие на хората. Членовете на такива организации се насърчават да харесват работата си, да се развиват и да се заемат с нови и интересни дейности. Такива организации обикновено се отличават като иновативни, предлагащи висококачествени продукти/услуги и привличащи и развиващи изключително добри професионалисти.

Членовете на отдела декларират, че от тях „в голяма степен“ се очаква:

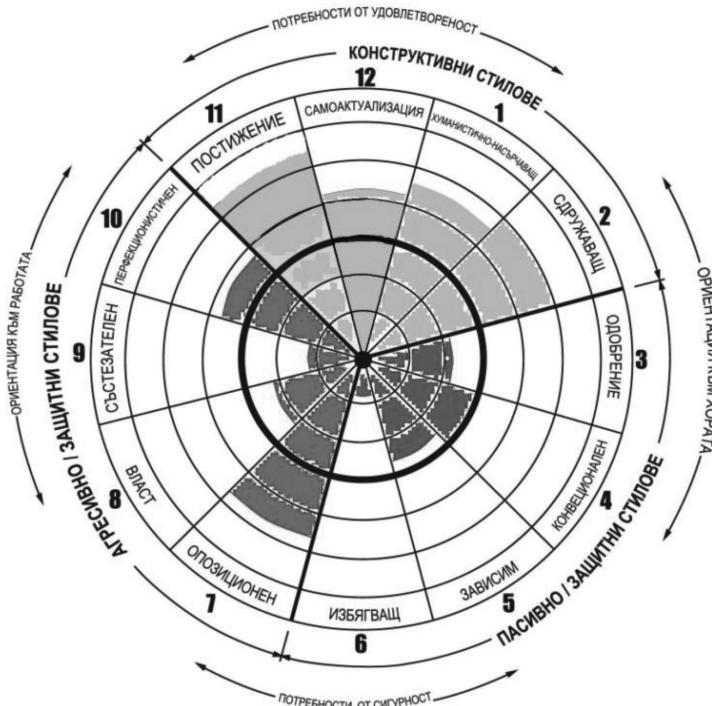
- Да държат повече на качеството, отколкото на количеството.
- Да бъдат загрижени за собственото си израстване.
- Да се съпротивляват на конформизма.
- Да са спонтанни.
- Да вършат добре дори обикновените задачи.
- Да споделят идеи.
- Да бъдат открити по отношение на себе си.
- Да поддържат своята личностна цялост (интегритет).
- Да харесват работата си.
- Да мислят по уникален и независим начин.

Сдружаващите норми и очаквания (Конструктивна култура) характеризират организации, които поставят висок приоритет на позитивните междуличностни отношения. От членовете на организацията се очаква да бъдат позитивно настроени един към друг, открити и чувствителни към удовлетвореността в работната група. Сдружаващата култура може да повиши организационното изпълнение чрез насърчаване на открита комуникация, високо сътрудничество и ефективна координация на дейностите. Членовете са лоялни към своята работа и чувстват силна принадлежност и привързаност към организацията.

Сред четирите конструктивни културни норми сдружаващите се свързват най-малко с организационния успех. Въпреки това обаче взаимозависимостта на задачите, екипната работа, самоуправлението, координацията и откритата комуникация в съвременния бизнес стават все по-важни фактори на организационната ефективност. Като опонираща на културата на одобрение, която насърчава себецензурирането и неискреността, сдружаващата култура насърчава честността и ангажираността в комуникацията и дейностите.

Членовете на отдела декларират, че от тях в „умерена към висока степен“ се очаква:

- Да сътрудничат с другите.
- Да се отнасят с другите приятелски и любезно.
- Да мислят за удовлетворението на групата.
- Да проявяват загриженост за другите.
- Да владеят добри умения за междуличностно общуване.
- Да третират хората като по-важни от нещата.
- Да споделят чувства и мисли.
- Да мотивират другите с дружелюбност.
- Да бъдат открити и сърдечни.
- Да са тактични.



Фиг. 4. Профил Идеална култура (Ideal culture)
N = 3

Таблица 5. Доминантни и субдоминантни норми на идеалната култура

Доминантни идеални норми: култура на Постижения	Субдоминантни идеални норми: Сдру- жаваща култура
<ul style="list-style-type: none"> • Конструктивна ориентация към целе- полагане • Планиране и преследване на предизви- кателни цели и висококачествени ре- зултати • Ефективно решаване на проблеми • Ориентация към клиентите 	<ul style="list-style-type: none"> • Акцент върху междуличностните взаи- моотношения • Сътрудничество • Загриженост за хората • Честност, откритост и отдаденост в комуникацията и съвместната работа с другите

Резултати идеална/желана култура (норми и очаквания) отдел „обучение и развитие“ n=3

Таблица 6. Резултати/интензивност на идеалните норми. Конструктивни култури

Конструктивни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Хуманистично-насърчаваща	82%	43	Висока
Сдружаваща	93%	48	Висока
Постижения	93%	47	Висока
Самоактуализация	80%	39	Висока

Таблица 7. Резултати/интензивност на идеалните норми. Пасивно/Защитни култури

Пасивно/Защитни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Одобрение	30%	23	Умерена/
Конвенционална	45%	27	Умерена
Зависима	37%	28	Умерена
Избягваща	7%	12	Ниска

Таблица 8. Резултати/интензивност на идеалните норми.
Агресивно/Защитни култури

Агресивно/Защитни култури	Перцентилен бал (Percentile score)	Суров резултат (Raw score)	Интензивност (Intensity)
Опозиционна	82%	28	Висока
Власт	30%	20	Умерена
Състезателна	15%	14	Ниска
Перфекционистична	65%	32	Умерена

Изключително високи резултати по скалата култура на постижения (доминантна идеална култура) характеризират организации, които правят нещата добре и ценят членове, които си поставят и постигат техните собствени цели. Членовете на такива организации си поставят предизвикателни, но реалистични цели, планират стъпките за постигане на целите и ги преследват с ентузиазъм. Ориентиранияте към постижения организации са високоефективни по отношение на решаването на проблеми, нивото на обслужване на клиенти и отношенията с партньори²².

²² Szumal, Janet L. Organizational Culture Inventory Interpretation & Development Guide. Human Synergistics/Center for Applied Research, 2003.

Сред четирите конструктивни култури културата на постижения е най-силно ориентирана към задачата. В резултат на това често се бърка с други, по-малко ефективни, ориентирани към задачата културни норми, като перфекционистични и състезателни. Културата на постижения е различна от тези стилове и уникална по своята същност, тъй като нормите тук обръщат особено внимание на поставянето и постигането на предизвикателни, но и реалистични цели, които са основа за усъвършенстване на собственото представяне (обратно на поставянето на невъзможни цели и фокусиране върху сърезултатите с другите).

Членовете на отдела декларират, че биха искали „в много голяма степен“ организационните норми и очаквания да подкрепят стремежа на сътрудниците в следното:

- Да си поставят цели и да работят за постигането им.
- Да изследват различни възможности, преди да действат.
- Да се заемат с предизвикателни задачи.
- Да си поставят умерено трудни цели.
- Да следват изключително високи стандарти.
- Да работят заради чувството за постижения.
- Да мислят напред и да планират.
- Да поемат умерени рискове.
- Да показват открито ентусиазъм.
- Да познават работата.

Хуманистично-насърчаващата култура (субдоминантни културни норми) характеризира организации, които са ориентирани към хората и тяхното участие в управлението. Хуманистичната култура води до ефективно организационно изпълнение чрез предоставяне на възможност на служителите за израстване и въвлеченост в решенията и проблемите. В замяна членовете на такива организации заявяват висока удовлетвореност и привързаност към фирмата.

Сред 12-те културни норми, измервани във ВОК (OCI), нормите на хуманистично-насърчаващия тип култура са най-силно свързани със синергията и ефективното решаване на проблеми в екипите. Хуманистично-насърчаващите норми извеждат на преден план по значимост развиването на знанията и уменията на другите.

Членовете на отдела декларират, че от тях „в много голяма степен“ би следвало да се очаква:

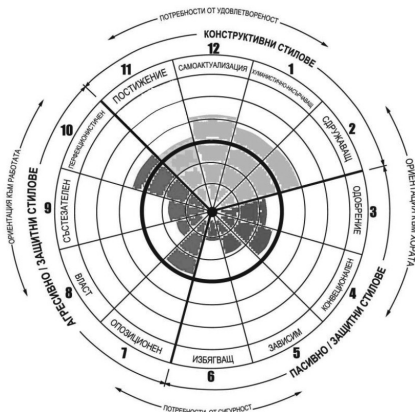
- Да проявяват загриженост за нуждите на другите.
- Да включват другите в решения, които ги касаят.
- Да разрешават конфликтите конструктивно.
- Да подкрепят другите.
- Да подпомагат другите да израстват и да се развиват.
- Да са добри слушатели.

- Да възнаграждават положително другите.
- Да прекарват време с хората.
- Да насърчават другите.
- Да помагат на другите да мислят за себе си.

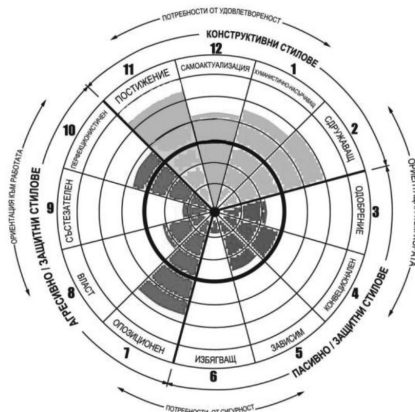
Опозиционната култура (втора субдоминантна норма на идеалната култура) описва организации, в които противопоставянето преобладава, а критичността се цени и награждава. Членовете печелят статус и влияние чрез критичността си и силната ориентация към противопоставяне на идеите на другите и търсене на грешки. От тях се очаква да вземат сигурни и нерискови решения.

Членовете на отдела декларираят, че идеалните норми и очаквания „в голяма степен“ следва да изискват от членовете на организацията:

- Да посочват недостатъците.
- Да останат независими и напълно обективни.
- Да се противопоставят на нови идеи.
- Да „се впечатляват трудно“.
- Да търсят грешки.
- Да се противопоставят индиректно.
- Да се съмняват в решенията, взети от другите.
- Да се дистанцират от ситуацията.
- Да играят ролята на „лоялната опозиция“.



Настояща култура



Желана/Идеална култура

Фиг. 5. Настояща и Желана/Идеална култура

Таблица 9. Значими различия между настоящите и желани/идеални културни норми

Постижения	Сдружаваща култура	Опозиционна култура
<ul style="list-style-type: none"> Ориентация към високи резултати Планиране и настойчивост в преследване на целите Ефективно разрешаване на проблеми Добро обслужване на клиенти 	<ul style="list-style-type: none"> Фокус върху междуличностните взаимоотношения Сътрудничество Екипна работа Лоялност към работната група 	<ul style="list-style-type: none"> Конфликти Членовете печелят положение и влияние въз основа на проявен критицизъм и противопоставяне на другите

Сравнение между настояща и желана/идеална култура. Резултати

Таблица 10. Сравнение между настоящи и идеални норми. Конструктивни култури

Конструктивни култури	Настояща (Current culture)	Идеална (Ideal culture)	Percentile gap*
Хуманистично-на-сърчаваща	70%	82%	-12% ^{**2}
Сдружаваща	70%	93%	- 23% ^{**}
Постижения	55%	93%	-38% ^{**}
Самоактуализация	80%	80%	0%

Таблица 11. Сравнение между настоящи и идеални норми. Пасивно/Защитни култури

Пасивно/Защитни култури	Настояща (Current culture)	Идеална (Ideal culture)	(Percentile gap*)
Одобрение	35%	30%	5%
Конвенционална	40%	45%	- 5%
Зависима	20%	37%	-17% ^{**}
Избягваща	10%	7%	3%

* percentile gap = настояща култура – идеална култура. Отрицателна разлика за Конструктивните култури и положителна разлика за Пасивно/Защитните и Агресивно/Защитните културни норми са показател за идентифицирани области за промяна и подобрение. Положителна разлика за конструктивните норми и негативна за защитните култури са индикатор на области, в които настоящата организационна култура се представя по-добре в сравнение с идеалната.

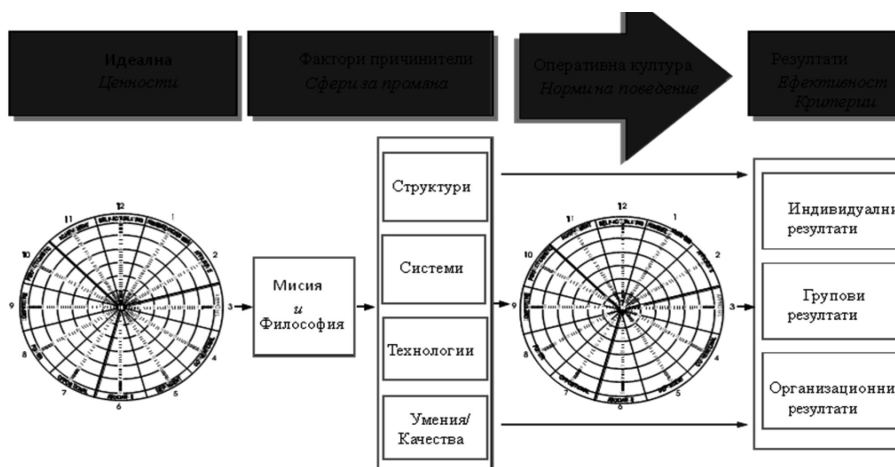
** Силно изразена разлика в перцентилните балове на настоящия и идеален профил отразява такава разлика в стойностите по скалите, която позиционира резултати в изцяло

Таблица 12. Сравнение между настоящи и идеални норми. Агресивно/Защитни култури

Агресивно/ Защитни култури	Настояща (Current culture)	Идеална (Ideal culture)	(Percentile gap*)
Опозиционна	45%	82%	– 37%**
Власт	17%	30%	- 13%
Състезателна	20%	15%	5%
Перфекционистична	60%	65%	-5%

Силно проявени различия между профилите на реалната и желаната/идеална култура и потенциал за подобрене, развитие или промяна са установени в следните области:

- Култура на Постижения (Конструктивна култура) – област за развитие и подобрене;
- Сдружаваща култура (Конструктивна култура) – област за развитие (повишаване и утвърждаване на изключително силни норми на култура на сдружаване);
- Хуманистично-насърчаващата култура (Конструктивна култура) – потенциал за развитие: утвърждаване и надграждане на съществуващите норми
- Опозиционна култура (Агресивно/Защитни норми) – съществуващата организационна култура в отдела се представя по-добре в сравнение с профила на желаната култура.



Фиг. 6. Теоретичен модел на организационната култура

нова категория (например от изключително ниски/ниски в средни/високи или от средни във високи/изключително високи резултати).

Теоретичният модел, показан на фиг. 6, представя някои от вътрешните системи, процеси, практики и структури като детерминиращи фактори и базисни лостове за промяна, които имат пряко влияние върху нормите на поведение и организационните очаквания и които опосредстват връзката между съществуващата организационна култура и основните ценности, мисия и философия на организацията. Колкото по-висока е степенята на съгласуваност на организационните структури, системи, процеси, мисия и философия с ценностите на организацията, толкова повече действащата култура ще отразява и се доближава до идеалната. Обратно, действащата култура би била значително по-различна от организационния идеал, когато причинните фактори (системи, процеси, структури) не са съгласувани и в синхрон с организационните ценности и идеалната култура.

Фактори за повишаване на конструктивните норми на постижение, хуманистично-насърчаваща и сдружаваща култура могат да бъдат:

- процесите на поставяне на цели;
- планиране и структуриране на работата;
- мотивиране на служителите;
- източници на влияние в организацията;
- система за оценка на работата;
- обучение и награждаване;
- организационна комуникация;
- овластяване и въвличане на служителите в процесите на вземане на

решения и инициране на промени.

Поставянето на цели е фактор, свързан пряко с нормите на културата на Постижения и Хуманистично-насърчаващата култура. Управлението на този фактор може да повлияе благоприятно и върху ефективността на индивидуално ниво или на равнището на работата. Повишаването на конструктивните културни норми се свързва с ценността, която организацията придава на процеса на поставяне на цели, начините на поставяне на целите, планиране как да бъдат постигнати целите и степенята на въвлеченост на служителите във всички тези процеси. Приоритет в тази насока е предоставяне на предизвикателна и мотивираща работа за служителите, както и „въдъхване“ на увереност у сътрудниците, че могат да посрещнат очакванията на организацията към тях. Мениджърите и сътрудниците би следвало да работят по цели, които:

- се поставят съвместно.
- са предизвикателни, но реалистични.
- са ясни, конкретни, постижими.
- приети от тези, които са отговорни за постигането им.

Друг лост за влияние е структурирането на работата по начин, който да повишава чувството за отговорност на отделните членове и знанието им за резултата от техните усилия. Така служителите получават възможност да

прилагат много и различни умения и да вземат решения как да организират сами своята работа и отговорности. Механизмите за даване и получаване на обратна връзка допълнително позволяват на сътрудниците да контролират собственото изпълнение и да го коригират при необходимост. Конструктивните норми на културата на постижения и хуманистично насърчаване, които са най-пряко свързани със структурата на работата (и индивидуалната ефективност) се характеризират с:

- Автономност (служителите решават как да структурират и управляват собствената си работа);
- Разнообразие/многоостранни умения (от членовете се очаква да използват и прилагат разнообразни и различни умения);
- Значимост на задачата (отделният служител разбира по какъв начин неговата работа влияе на останалите в организацията);
- Идентичност на задачите (членовете завършват цялостен продукт или услуга);
- Обратна връзка (членовете на организацията могат сами да оценят качеството на своята работа).

Редица проучвания на факторите на мотивация доказват, че обикновено хората считат, че си заслужава да вложат усилия и всеотдайност в работата, да преследват високи стандарти и цели, да поемат инициатива и да бъдат креативни, когато виждат ясно връзката между техните усилия, изпълнението и възнаграждението. Културните норми на постижения и самоактуализация могат да се повишават при използване на механизми за **мотивиране** на хората, които позволяват на членовете на организацията:

- Да виждат подобрение в собственото изпълнение, когато полагат по-големи усилия (очакване).
- Подобреното изпълнение се признава и оценява (средство).
- Получават значими награди за добро изпълнение (валентност).
- Вярват, че висококачественото изпълнение се възнагражда повече, отколкото посредственото изпълнение (справедливост, обективност).

Нормите и очакванията в организациите се повлияват и от начина, по който отделните служители и мениджърите печелят власт и упражняват влияние. В конструктивните организации влиянието се определя повече от това какво хората знаят, могат и как се отнасят към другите, отколкото от това кого познават и кои от тях са с формална власт или на формална позиция. Онези, които действат в интерес на организацията и на нейните членове и клиенти, имат най-голямо влияние върху решенията и ресурсите.

Източниците на власт, които могат да повишат конструктивните културни норми, включват:

- експертност – хората печелят влияние чрез осляняне на техните уникални знания, умения и способности (хуманистични и самоактуализиращи културни норми);

- уважение – хората получават признание и уважение, превръщат се в модел за подражание благодарение на техните индивидуални качества (хуманистични и самоактуализиращи норми);
- овластяване – ориентация към споделяне на властта. Поддържане на норма, че тези, които споделят властта с другите, печелят повече власт и влияние (хуманистични норми);
- принадлежност към организацията – власт и влияние имат тези, които показват с поведението и действията си своята привързаност и лоялност към организацията и нейните ценности (хуманистично-насърчаващи и сдружаващи норми).

Справедливостта в оценката на работата и критериите, въз основа на които се прави оценяването, определят доколко висококачествената работа, сътрудничеството, подкрепата, ентузиазмът и личната мотивация са наистина действащи норми в организацията – норми, които се очаква служителите да следват, за да „паснат“ на организацията и да бъдат успешни в нея. Оценката на работата, както и други решения, свързани с управление на човешките ресурси, като повишенията, промоциите и преназначаване на по-добра позиция са фактори, които, от една страна, могат да засилят и четирите конструктивни стила, и от друга страна, да повишат ефективността на ниво отдели и мениджмънт. За да бъдат лостове за подобна конструктивна промяна, оценките на работата и решенията за управление на човешките ресурси следва да бъдат:

- взети обективно/справедливо;
- основани на реални измерители на изпълнението и представянето;
- отразяващи постиженията в изпълнението, а не фаворизирането.

Конструктивните културни норми могат да бъдат стимулирани чрез създаване на среда, която благоприятства развитието и ученето. Работата в условия, в които успехът се забелязва и възнаграждава, а грешките и недостатъците се посрещат с отворена дискусия и конструктивна корекция, насърчава развитието на култура, ориентирана към постижение и насърчаване на хората.

Потенциални методи за обучение и награждаване на служителите, които могат да повишат и ефективността на ниво отдели, са:

- оценяване на усилията и подобрение на изпълнението;
- използване на разнообразни стимули за ефективна работа – похвала, повишение, бонуси, признание и др.
- рядко използване на наказания;
- съвместна работа на мениджъри и сътрудници за определяне на начините, по които могат да се преодолеят недостатъците или грешките в изпълнението.

На организационно равнище могат да бъдат използвани фактори като изграждане и демонстриране на уважение към членовете на организацията, въвеждане на служителите в решенията, откритата организационна комуни-

кация и използване на различни инструменти за укрепване и подсилване на културните норми и очаквания.

Начинът, по който организацията се отнася към своите служители, има голямо влияние върху хуманистично-насърчаващите и сдружаващите норми. Тези норми обикновено се повишават, когато:

- организацията третира отделните членове като равнопоставени, без значение от техния етнически произход, пол или възраст;
- към всички членове организацията се отнася с уважение и зачита личността;
- възможностите за обучение, повишение и цялостно развитие са справедливи и обективно измерими;
- организацията цени членовете, които си поставят и постигат значими цели, харесват работата си, взаимодействат ефективно с другите;
- мениджмънтът ясно и недвусмислено комуникира основните организационни ценности, организационната мисия, визия, философия и вярвания, които са основание за съществуването на организацията;
- се дава пример с различни членове, чиито действия олицетворяват философията, вярванията и ценностите на организацията;
- постиженията се отбелязват и празнуват чрез създадени и поддържани организационни практики и традиции.

Конструктивните организации вярват, че техният успех е резултат от общите усилия на всички в организацията. Очакванията, свързани с хуманистично-насърчаваща и самоактуализираща култура, се стимулират, когато мениджмънтът:

- насърчава служителите да бъдат активни и ги въвлече в процесите на вземане на решения за подобряване на организационната ефективност;
- показва интерес към предложенията на служителите;
- реализира идеи, предложени от членовете на организацията.

В конструктивните организации комуникационните вериги са добре дефинирани, открити и ясни за всички. Нормите на култура на постижения и хуманистично-насърчаване могат да бъдат засилени чрез:

- поддържане на отлична низходяща комуникация – подаване на конкретна, навременна и директно от източника информация към служителите;
- поддържане на добра възходяща комуникация – отвореност на мениджмънта към информация или обратна връзка от служителите, както и желание да се вслушват и използват техните идеи.

Заключение

Повишаването и поддържането на конструктивните норми на организационна култура:

- На индивидуално равнище води до повишаване на личната удовлетвореност и мотивацията за работа.

- Вътре в отделите, както и между отделите се стимулира високо ниво на сътрудничество, координиране и взаимозаменяемост.
- На организационно равнище се постига високо качество на обслужване и отношение към клиентите, високо качество на продуктите и услугите.

Повишаването и поддържането на агресивно-защитните опозиционни норми, от своя страна, може да бъде рисково и да доведе до редица негативни последици за организацията, като:

- увеличаване на конфликтите;
- значително понижаване на мотивацията на служителите за поемане на отговорност и вземане на самостоятелни решения;
- избягване на самоинициативата поради страх от критика;
- цялостна демотивация на служителите да влагат усилия в работата и да предлагат идеи;
- с течение на времето утвърждаването на опозиционните норми може да доведе и до избягващо поведение.

Високите очаквания към опозиционно поведение и ориентация в профила на идеална култура могат да се дължат на редица фактори, част от които са:

- фактори на средата – често организациите, които оперират в силно динамична и конкурентна среда, пренасят конкурентната си ориентация и изострен критицизъм към външните конкуренти вътре в компанията;
- приоритетна ориентация към целите за сметка на хората. В такива случаи според мениджмънта пътят към успеха на компанията е търсенето на грешки, изтъкването на грешките и недостатъците и стимулирането на вътрешна конкурентност;
- ориентация и очакване към хората да бъдат компетентни професионалисти.

На базата на изложеното дотук повишаването на ефективността на културните норми и очаквания в конкретния отдел е свързано с подобрене, развитие и надграждане на четирите конструктивни културни норми, както и запазване равнището на реалната опозиционна ориентация (от профила на реалната култура). Умерената към ниска интензивност на опозиционната ориентация и норми в профила на съществуващата култура в съчетание със силни конструктивни норми на хуманистично-насърчаваща и сдружаваща култура е по-вероятно да осигурят необходимия баланс между ориентация към конструктивна критика и обективизъм и уважение към хората и ориентация към тяхното развитие и насърчаване.

ЛИТЕРАТУРА

- Cooke, R. A., D. M.** (1988). Rousseau. Behavioural norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organisational culture. *Group and Organization Studies*, № 13, 245–273.
- Cooke, R. A., J. L. Szumal.** (1993). Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, № 72, 1299–1330.
- Easterby-Smith, M.** (1988). Evaluating the Development of Corporate Cultures: A Case for Naturalistic Methods. *Management Education and Development*, 19, № 2, 85–99.
- Geertz, Cl.** (1973). The Interpretation of Cultures. New York: Basic Books, a Member of the Perseus Books Group, 11.
- Hofstede, G.** (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, California, SAGE Publications.
- Jung, Tobias et al.** (2007). Instruments for the Exploration of Organisational Culture, Working Paper. In: *Scothub.org* [online]. [cited 27 February 2013]. Available from: <http://www.scothub.org/Working%20papers/Instruments%20for%20the%20Exploration%20of%20Organisational%20Culture%20-%20working%20paper%202007.pdf>
- Mallak, L. et al.** (2003). Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 16, № 4, 180–190.
- Martin, J.** (1992). Cultures in Organizations. Three Perspectives. Oxford: Oxford University Press.
- Mishra, M.** (2001). Looking at Organizational Culture Through The Qualitative Kaleidoscope. *Psychological Studies*, 46, № 3, 179–191.
- Morey, N. C., R. V. Morey.** (1994). Organizational Culture: The Management Approach. *National Association for the Practice of Anthropology Bulletin*, 14, № 1, 17–26.
- O'Reilly, C. et al.** (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, № 3, 487–516.
- Ott, J. Steven.** (1989). The Organizational Culture Perspective. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company.
- Sackmann, S.** (2001). Cultural Complexity in Organizations: the Value and Limitations of Qualitative Methodology and Approaches. The International Handbook of Organizational Culture and Climate. C. L. Cooper, S. Cartwright and C. Earley. Chichester, John Wiley & Sons, 143–163.
- Szumal, Janet L.** (2003). Organizational Culture Inventory Interpretation & Development Guide. Human Synergetics/Center for Applied Research.
- Tucker, R. W., W. J. McCoy, L. C. Evans** (1990). Can questionnaires objectively assess organizational culture? *Journal of Managerial Psychology*, № 5, 4–11.
- Yauch, C. A., H. J. Steudel** (2003). Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. *Organizational Research Methods*, 6, № 4, 465–481.